

УПРАВЉАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНИМ
ПРОМЕНАМА*Ранко Л. Лојић*

Војна академија, Катедра менаџмента

Ненад Ђурић

Војномедицинска академија

Промене су постале стил и начин живота скоро сваке данашње организације, па тако и војне. Организационе промене означавају процес мењања, односно модификовања постојеће организације и њених компоненти. Најзначајнију улогу у спознаји неопходности промена, дефинисању фаза процеса промена и њеној имплементацији, има руководство организације. За њега је од суштинске важности да овлада способностима управљања променама. Оно мора имати довољно не само знања, него и вештина вођења организационих промена.

Процес управљања организационим променама није једноставан чин, већ увек представља сложен поступак који се састоји из више фаза, које су објашњене у овом раду. Транспарентно је приказана класификација организационих промена и анализирани су теорије и перспективе промена.

Кључне речи: *промене, класификација, процес.*

Увод

Вредност организација данас не огледа се у њиховој дуговечности, већ у способности да се мењају. Само промене омогућавају да се створи нешто ново и нешто различито. Постоји једна изрека која је у пракси применљива и која гласи: „Ништа није вечно осим промене“. Организовање и промене карактеришу савремене организације и њихов су стални пратилац.

Организационе промене означавају процес мењања и имају свој темпо и динамику развоја. И у теорији и у пракси данас се сматра да су промене, а не стабилност, природно стање организације. Промене су узрок развоја, а понекад и узрок пропадања. Људи су склони да се опиру променама, желећи да сачувају рутине у понашању и поступцима.

Класификација организационих промена

Организационе промене су посебна област истраживања, која садржи мноштво различитих теорија и концепата. Класификација организационих промена према природи и садржају омогућиће нам да боље разумемо поделу теорија организационих промена.

Класификација организационих промена према циљу (узроку)

Циљ промена и узрок промена су два критеријума који се међусобно преклапају, а у њиховом одређењу полази се од питања: зашто се организација мења? Према овом критеријуму класификације, постоје две основне врсте организационих промена: организациона адаптација и организациони развој.¹ Основне разлике између организационе адаптације и организационог развоја приказане су у табели 1.

Табела 1 – Разлике између организационе адаптације и организационог развоја (извор: Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић Миликић, Б.: *Организација*, Економски факултет, Београд, 2008, стр. 508)

КРИТЕРИЈУМ	ОРГАНИЗАЦИОНА АДАПТАЦИЈА (ЕКСТЕРНИ МОТОР)	ОРГАНИЗАЦИОНИ РАЗВОЈ (ИНТЕРНИ МОТОР)
СВРХА ПРОМЕНА	Прилагођавање окружењу	Развој (иновирање) компетенција
ЦИЉ ПРОМЕНА	Побољшање перформанси	Развој компетенција
ИЗВОР ПРОМЕНА	Окружење	Организација, менаџмент
МОТОР ПРОМЕНА	Екстерни: промене у окружењу	Интерни: креативност постигнуће
УЛОГА РУКОВОДИОЦА	Пасивна, мала дискреција	Активна, велика дискреција

Организациона адаптација има за циљ прилагођавање организације променама у окружењу, са основним узроком који је екстерне природе. Организације су отворени системи за чији је развој неопходна усклађеност организације и њеног окружења. Промене у окружењу су свакодневне и оне угрожавају склад између организације и окружења. Да би организација успоставила тај склад,

¹ Robertson, P., Porras, J.: *Organization Development Theory: A Typology and Evaluation*, Research in Organizational Change and Development, 1997, p. 54.

она мора да се промени и прилагоди окружењу и на тај начин обезбеди жељени ниво перформанси. Адаптивне промене су наметнуте и не постоји много простора за испољавање иницијативе, дискреције и иновативности руководства. Руководство треба да на време уочи потребу за променама, реагује и спроведе промене. Најуспешнији руководиоци мењају своју организацију и пре него што се појаве узроци промена.

Организациони развој има за циљ унапређење компетенција организације, са основним узроком који је интерне природе. Основни покретачи ових организационих промена су идеје, знање, мотивација и иницијативе запослених у самој организацији. Промене се дешавају не онда када је организација принуђена на адаптацију средини, већ онда када се идеје или међусобни односи запослених у организацији промене и као такви захтевају промену и саме организације. Креативност и потреба за постигнућем у организацији натерала је запослене да мењају организацију. Променом организације запослени задовољавају своје потребе за развојем и исказивањем својих способности и потенцијала. На тај начин ствара се виши ниво компетенција (способности) организације. Ова врста промена у потпуности зависи од руководства и запослених у организацији.

Класификација организационих промена према карактеру процеса

Основно питање које се поставља при класификацији промена према карактеру процеса јесте: како се организација мења? Према овој класификацији, организација се може мењати према: 1) дубини, 2) ширини и 3) брзини промена.²

1) Према *дубини промена* разликују се инкременталне или плитке промене и радикалне или дубоке промене. *Инкременталне или плитке промене* су оне организационе промене у којима се не мењају кључне компоненте организације. Овим променама мењају се периферне компоненте организације које нису кључне за њен идентитет, опстанак и развој. За разлику од плитких, *дубоке промене* означавају промену кључних компоненти организације. Ове промене уносе висок степен новитета, што представља промену културе (идентитета) организације.

2) Према *ширини промена* разликују се уске или парцијалне и широке или свеобухватне промене. *Уске или парцијалне промене* обухватају промене појединих делова организације, док *широке или свеобухватне промене* обухватају промене већих или свих делова организације. Ширина и дубина промена су у узрочно-последичној вези. Радикалне или дубоке промене захтевају истовремено промену већих или свих делова организације, док плитке промене се могу вршити парцијално и изоловано од промена у другим деловима организације.

3) Према *брзини или интензитету промена* разликују се еволутивне, споре, односно промене ниског интензитета и револутивне, брзе, односно промене високог интензитета. *Еволутивне промене* су промене које се дешавају са значајним

² Robertson, P., Porras, J.: *оп. цит.*, 1997, p. 56.

временским размацима. Промене се дешавају секвенцијално једна за другом и међу њима постоји врло мало преклапања. Свака промена надовезује се на претходну. Због тога је потребно много времена да би се у организацији десиле значајније промене. *Револутивне промене* имају висок интензитет и дешавају се у веома кратком времену. Истовремено се мења више организационих компоненти и после релативно мало времена уочавају се значајне промене у организацији. Ове промене не надовезују се на претходне промене у организацији.

Класификација организационих промена према садржају

У односу на то шта се у организацији мења, разликују се промене које полазе од садржаја компоненте и промене које полазе од дихотомије између статичких и динамичких компоненти организације. Полазећи од *садржаја компоненти*, организационе промене могу да буду формалне или тврде и неформалне или меке. Други критеријум је дихтомија између *статичких и динамичких компоненти*. Статичке компоненте организације су структуре, и то формалне и неформалне, а динамичке компоненте су процеси, и то формализовани и неформализовани. Комбиновањем подела у овој класификацији добијају се четири основна елемента организације који могу да буду објект организационих промена (табела 2).

Табела 2 – Класификација промена према садржају
(извор: Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић Миликић, Б.: *оп. цит*, стр. 513)

	ФОРМАЛНЕ, ТВРДЕ КОМПОНЕНТЕ	НЕФОРМАЛНЕ, МЕКЕ КОМПОНЕНТЕ
СТАТИЧКЕ ВАРИЈАБЛЕ СИСТЕМИ И СТРУКТУРЕ	ДИЗАЈН: Организациона структура, системи	ПОНАШАЊЕ: Култура, неформалне групе, структура моћи
ДИНАМИЧКЕ ВАРИЈАБЛЕ ПРОЦЕСИ	ПОСЛОВНИ ПРОЦЕСИ	ИНТЕРПЕРСОНАЛНИ ПРОЦЕСИ: Групни процеси, вођство, конфликти, политички процеси, комуникација

1) *Статичке формалне компоненте* организације су организациона структура и системи који се заједно називају *организациони дизајн*. *Организациона структура* обухвата стабилан модел интеракција и односа појединаца и група у организацији. Формална организациона структура је прописана и обично се представља организационом шемом. За познавање организационе структуре битни су: груписање јединица, подела рада, делегирање ауторитета и координација. *Организациони системи* садрже формално прописане односе између јединица организације. Они прописују улоге и задатке које појединци и групе имају у организацији. Најзначајнији организациони системи су: систем планирања и контроле, информациони систем и група система у управљању људским ресурсима.

2) *Неформалне статичке компоненте* организације представљају све оне интеракције запослених које нису формално регулисане. Немогуће је прописати нити контролисати све међусобне интеракције у које ступају запослени у организацији. Неформалне статичке компоненте организације су: структура моћи, организациона култура и неформалне групе у организацији.

3) *Динамичка компонента* организације обухвата процесе. *Процеси* се дефинишу као след активности, корака или фаза кроз који се одређени инпути трансформишу у одређене аутпуте.³ Ова компонента може се поделити на формалну и неформалну димензију. *Формалну динамичку компоненту* организације чине пословни процеси, а неформалну чине персонални и интерперсонални процеси. *Пословни процеси* креирају аутпуте и представљају скуп међусобно повезаних активности иницираних одређеним догађајем. Промена организације и њеног аутпута брже ће се постићи редизајном пословних процеса него њеним реструктурирањем, због тога што пословни процеси креирају аутпуте, док структура и системи представљају само оквир кроз које ти процеси теку.

4) *Неформална динамичка компонента* организације обухвата процесе који настају као резултат интеракције чланова организације. Ти процеси могу да буду персонални, интерперсонални и организациони, као што су: мотивација, учење, конфликти, комуникације, вођство итд. Пословни процеси у значајној мери зависе од неформалних процеса. Често се у организацијама дешава да одређени пословни процес буде угрожен због тога што у њему треба да сарађују два човека или две групе које се међусобно не трпе.

Иако смо овде приказали четири основне компоненте, у наредним класификацијама организационих теорија биће коришћене само три, што је и уобичајено у литератури везаној за организационе промене. Као садржај организационих промена издвајају се три компоненте: организациони дизајн (структура и системи), организационо понашање и пословни процеси.

Класификација организационих промена према осталим критеријумима

Према осталим критеријумима организационе промене можемо класификовати према: 1) детерминисаности, 2) времену у коме се дешавају, 3) нивоу на коме се дешавају и 4) стилу вођења.

1) Према *детерминисаности* промене могу да буду спонтане и планиране. *Спонтане* промене настају као реакција организације на промене у окружењу. Оне се дешавају несвесно и без воље руководства организације. *Планиране* промене дешавају се свесно и њих планира руководство организације.

2) Према *времену у коме се дешавају*, организационе промене се деле на антиципативне и реактивне. *Антиципативне* промене су планиране и дешавају се без (реалне) кризе. Оне промене се догађају пре него што је наступило дејство узрока промена. Њих планира и унапред изводи руководство организа-

³ Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић Миликић, Б.: *оп. цит*, стр. 514.

ције и пре него што се појаве узрочници промена. *Реактивне* промене настају као реакција организације на кризу коју је изазвала неусклађеност саме организације и окружења или организације и неке друге компоненте организације. Ове промене могу да буду и спонтане и планиране.

3) У односу на *ниво дешавања*, организационе промене могу да буду на нивоу: појединца, групе, организације и групе (популације) организација. На нивоу појединца у организацији, организационе промене могу обухватити формалне компоненте (дизајн радног места) и неформалне компоненте (мотивација, учење). На нивоу групе организационе промене укључују једну групу, било формалну (служба, сектор) или неформалну. Организационе промене могу обухватити целу организацију и читаву популацију у више организација.

4) Класификација организационих промена према *стилу вођења* промене дели на директивне и партиципативне. Подела је извршена на основу улоге коју у процесу промена има лидер и чланови организације (табела 3).

КРИТЕРИЈУМ	ДИРЕКТИВНЕ	ПАРТИЦИПАТИВНЕ
Правац промена	Одозго на доле	Одоздо на горе
Улога лидера	Визионар и планер	Ментор, мотиватор и фацитилитатор
Улога запослених	Извршиоци	Креатори и извршиоци
Садржај	Статички и формални: структура, системи, пословни процеси	Динамички и неформални: култура и интерперсонални процеси
Фокус	Задатак	Људи
Улога консултанта	Експерт	Фацитилитатор

Табела 3: Класификација промена према садржају
(извор: Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић Миликић, Б.: *оп. цит.*, стр. 517)

Директивни стил вођења промена указује да се промене дешавају одозго на доле. Лидер планира, води промене и фокусиран је на задатак, а запослени само слепо спроводе његове замисли. Екстерни консултанти у оваквом процесу промена само нуде знања и информације које лидер и запослени немају. Директивни стил промена брже спроводи промене, али се могу очекивати отпори и проблеми у њиховом спровођењу. Треба га примењивати само у недостатку времена, снажне и дубоке кризе и у случају изразито непријатељског окружења. *Партиципативни стил вођења* промена у фокусу има људе, а не задатке. Запослени су укључени не само у спровођење промена, већ и у њихово планирање. Лидер има улогу ментора и мотиватора.

Теорије и перспективе организационих промена

Управљање организационим променама је млада дисциплина, у којој постоји више лабаво повезаних концепата и теорија. Свака од њих посматра и објашњава организационе промене из посебног угла. Различите теорије организационих промена су заправо теорије различитих врста организационих промена. Свака од тих теорија даје своју, специфичну димензију промена.

Организациони развој

Организациони развој је први теоријски оквир за проучавање организационих промена у модерном менаџменту, настао 40-их година XX века. Један од његових најзначајнијих утемељивача је Курт Левин. Организациони развој је скуп теорија, вредности, стратегија и техника базираних на науци о људском понашању и усмерених на планиране промене у организацијама, са циљем да се омогући индивидуални развој чланова организације, као и повећање перформанси организације и то кроз промену понашања чланова организације на радном месту.⁴ Према овој теорији, социјалне норме и навике људи могу се мењати у три фазе: 1) одмрзавање, 2) покрет и 3) замрзавање.

1) *Одмрзавање* је прва фаза у којој је потребно припремити промене, односно повећати мотивисаност актера да изврши промене, као и његову способност да то учини. Актер промене може да буде појединац, група или организација.

2) Фаза *покрета* подразумева извршење ефективне промене кроз спровођење одређене интервенције.

3) У фази *замрзавања*, систем који се променио поново се стабилизује како би могао да буде ефикасан. Ефикасни могу да буду само стабилни системи.

Најзначајнију активност организационог развоја представљају интервенције. *Интервенције* су скуп структурираних активности које агенти промена предузимају како би изазвали жељене промене у организацији. До сада је развијен велики број различитих интервенција за чију је примену потребно да агент промена располаже одговарајућим знањима и вештинама, посебно у области интерперсоналних односа. Интервенције организационог развоја могу се поделити у четири велике групе:⁵

- интервенције изградње тимова и интергрупне интервенције (промене у међуљудским процесима на групном и интергрупном нивоу);
- интервенције у људским ресурсима (промене у системима управљања људским ресурсима кроз измене система награђивања, планирања каријере и слично);
- техноструктуралне интервенције (промене формалних компоненти организације, као што су редизајн радних места, редизајн организационе структуре, социотехнички системи, кругови квалитета);
- системске интервенције (промене у међуљудским процесима на нивоу организације, као што су: састанци конфронтације, повратна информација о резултатима упитника, позитивно истраживање итд).

Теорија стратешких промена организације

Ова теорија представља највећу и најважнију теорију организационих промена. Теорија стратешких промена састоји се од низа концепата стратешких промена. У оквиру ње се организациона трансформација третира као средство

⁴ Robertson, P., Porras, J.: *оп. цит.*, 1997, p. 42.

⁵ French, W. L., Bell, C. H.: *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, NJ: Prentice Hall, 1999, p. 28.

адаптације организације окружењу. Адаптација се врши кроз свеобухватне, радикалне и револутивне промене стратегије организације. Радикалне и свеобухватне промене могу се десити у организацији једино када њени чланови промене начин на који разумеју свет око себе. Перцепцију, интерпретацију и стицање знања о свету око себе омогућавају когнитивни процеси. У концепт радикалних и револуционарних организационих промена укључене су интерпретативне шеме. Организациона трансформација врши се тако што промене у окружењу изазивају промене интерпретативних шема чланова организације, из којих онда проистичу промене њиховог понашања, а затим и промене структуре. Стратешке промене подразумевају промену свих компоненти и делова организације одједном и истовремено. Међусобна повезаност компоненти организације условљава да промене буду радикалне и свеобухватне.

Основне карактеристике програма организационе трансформације одређене су: 1) садржајем, 2) активностима, 3) процесом и 4) последицама промена.⁶

1) *Садржај* организационе трансформације обухвата промене свих компоненти организације: структуре, културе и процеса. Као свеобухватна организациона промена, трансформацијом се редефинише све постојеће у организацији и креирају нови садржаји.

2) *Активности* трансформације су креирање визије, прихватање визије и институционализација промена. Руководство организације има велику одговорност у креирању визије због тога што је нова визија основ за редефинисање мисије и стратегије организације.

3) *Процес* је начин на који руководство организације остварује трансформациону промену, или модел према којем се одвија процес организационе трансформације. Процес организационе трансформације, према Котеровом моделу, укључује осам корака:⁷

- изградњу осећаја хитности (изградњу свести да су промене потребне и хитне);
- изградњу моћне водеће коалиције (креирање групе врло утицајних људи који су делили заједничку визију промена);
- креирање визије;
- комуницирање визије (креирану визију треба да прихвате сви запослени);
- укључивање других да раде на визији;
- планирање и креирање краткорочних успеха (креирање у року од годину дана одређених видљивих унапређења);
- консолидовање успеха и произвођење нових промена;
- институционализацију новог приступа (укључење новог начина рада у организациону културу).

4) *Последице промена* или последице организационе трансформације тешко је предвидети. Трансформација је успела када организација преброди кризу и почне да се опоравља.

⁶ Петковић, М., Јовановић Божинов, М.: *Организационо понашање*, Мегатренд универзитет, Београд, 2001, стр. 446.

⁷ Kotter, J. P.: *Leading Change*, Boston arvard Business Schol Press, 1999, p. 41.

Према концепту Роберта Милса, лидери организационе трансформације имају четири групе задатака:⁸

- генерисање енергије за трансформацију кроз конфронтирање запослених са реалношћу и моделирање жељеног понашања;
- развој визије и модела пословног успеха уз фокусирање на само неколико најважнијих иницијатива;
- усклађивање организације и културе које ће обезбедити да се учињене промене легитимишу;
- креирање планова промена, као и тимова и структура које ће те промене извести.

Пропадање, смањивање и заокрет организације

Узроци пропадања, смањивања и заокрета организација далеко су мање истраживани. *Пропадање организације* представља смањење ресурса организације, које настаје као последица слабљења њене адаптације сегменту окружења у коме послује. Узроци пропадања организације могу да буду интерни и екстерни. Најзначајнији интерни узроци пропадања организације су: ауторитарна владавина једног човека, лоше оперативно управљање, високи трошкови, велики пројекти итд. Међу екстерним узроцима најзначајнији су: промене у економији, промене технологије, промене на тржишту итд. Организације које су у кризи престају са дугорочним планирањем и стратешким размишљањем, повећава се отпор променама, тензије расту, а најбољи запослени одлазе из организације. У таквим условима лидери прибегавају аутократском вођству. Долази до појаве негативних реакција, повећања нивоа стреса, пада морала и других нежељених манифестација.

Стратегија заокрета може се дефинисати као скуп руководилачких активности и одлука којима се уводе промене у правцу заустављања процеса пропадања и опоравка организације.⁹ Стратегије заокрета деле се на: предузетничке и стратегије ефикасности. Предузетничке стратегије су екстерног карактера и обухватају стратегије генерисања прихода и стратегије рефокусирања производа и тржишта. Стратегије ефикасности су интерног карактера и укључују стратегије смањења трошкова и стратегије редукације имовине.

Смањивање организације подразумева планско смањење величине организације кроз смањење радних места и/или броја запослених. Кроз процес пропадања организација губи ресурсе и нема више потребе да има онај број радних места и запослених које је имала у време нормалног развоја. Смањење организације је шири појам од отпуштања радне снаге, јер се поред смањења броја запослених смањује и број радних места, као и организационих јединица и броја хијерархијских нивоа. Мањи број радних места, мањи број запослених, једноставнија и квалитетнија организациона структура је резултат успешно спроведеног смањивања организације.

⁸ Milles, R. H.: *Leading Corporate Transformation: Are You Up to the Task?*, San Francisco, 1999, p. 32.

⁹ Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић Миликић, Б.: *оп. цит*, стр. 534.

Снаге које доприносе ширењу смањивања организације су:

- концепт компетентности (велике организације у којима је било све и свашта окрећу се својој базичној компетентности);
- мода у менаџменту (имитирање других да би се било у тренду и на тај начин се спроводе промене и тамо где нису неминовне);
- притисци из окружења;
- интерорганизационо учење (учестале интеракције између руководства и консултаната који сличним организацијама намећу исти модел за смањивање организација).

Институционална теорија организационих промена

Институционална теорија организационих промена подразумева да организовање и начин функционисања организације одражава идеје и правила настале ван саме организације, у њеном институционалном окружењу.¹⁰ Ова теорија разматра специфичан вид радикалних организационих промена које су настале у институционалном окружењу организације. Институционално окружење обухвата све институције и организације које учествују у креирању и структурирању компоненти организације. Ове институције и организације креирају *идеалне обрасце* или моделе организовања и функционисања организација које припадају том сектору. Обрасци постају институционализовани и обавезни за све организације у одређеном сектору.

Променама у институционализованом окружењу организација, мења се идеални образац организовања и функционисања, чему се морају прилагодити све организације у том сектору. За спровођење промена треба да постоји:

- интерес за промене;
- реформска вредносна оријентација;
- моћ за промене;
- знање какав модел организације се жели.

Теорије животног циклуса организације

Теорије животног циклуса организације објашњавају организационе промене тако што сматрају да организација као човек пролази кроз своје развојне фазе. Ове теорије укључују инкременталне и радикалне промене као компоненте природног процеса развоја организације. Претпоставке теорије животног циклуса организације су следеће:

- организационе промене су проузроковане интерним узроцима (проласком кроз фазе у животном циклусу промене су природне и неминовне, јер организације сазревају и расту као човек);
- ток организационих промена током животног циклуса је унапред задат (слично као што су код човека промене његовог развоја задате неким генетским кодом);

¹⁰ Meyer, J. W.: Rowan, B.: *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*, American Journal of Sociology, 1997, p. 347.

- све организације пролазе кроз сличне развојне фазе, суочавајући се са сличним проблемима и доживљавајући сличне промене;
- фазе у животном циклусу су секвенционалне (фазе се одвијају једна након друге и не могу се прескакати);
- промене током животног циклуса су кумулативне (наредна фаза се наслања на промене остварене у претходној фази).

Теорије организационе адаптације

У фокусу теорије организационе адаптације су континуелне промене организације у циљу њихове адаптације окружењу. Ове теорије настоје да објасне процес промена много више него да пруже практичне савете како да се тим процесом управља. Намењене су истраживачима и студентима пре него руководиоцима.

Организационе промене кроз импровизацију посматрају се услед спонтаног и свакодневног прилагођавања чланова организације променама у окружењу. Процес спонтаних и постепених промена најчешће се дешава као последица неких промена у окружењу и рационалне жеље чланова организације да се прилагоде измењеним условима на најбезболнији начин. Ове промене су увек инкременталне јер само омогућавају запосленима да лакше и брже обаве своје задатке у новим условима. Уноси се само један степен новитета у односу на постојеће стање. У складу са одређеном унутрашњом логиком промена, руководиоци постепено предузимају одређене активности и адаптирају своје организације окружењу.

Управљање тоталним квалитетом

Управљање тоталним квалитетом (Total Quality Management – TQM) подразумева континуелно унапређење организације кроз постепене, парцијалне и еволутивне промене.¹¹ Основа TQM је јапанска пословна филозофија Каизен, која означава постепено, свакодневно и континуелно унапређење у малим корацима. Концепт квалитета ослања се на бихевиористички приступ менаџменту и тежиште његових активности треба да буде на обликовању понашања запослених. Ово није концепт радикалних, свеобухватних или револутивних промена. У овом концепту сви запослени су укључени у процес унапређења квалитета и дају свој допринос у решавању проблема и унапређењу процеса. Носиоци задатака у TQM су топ и средњи менаџмент, стручњаци за квалитет и посебно креирани тимови.

Култура која подржава систем квалитета заснива се на следећим претпоставкама:

- претпоставке о квалитету (трошкови лошег квалитета су много већи него трошкови развојног процеса који обезбеђује бољи квалитет);
- претпоставка о људима (уместо претње и казне потребно је афирмисати иницијативу, учење и промене);

¹¹ Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић Миликић, Б.: *оп. цит.*, стр. 539.

- претпоставка о организацији (организација треба да буде као систем међу-функционалних тимова са отвореним границама и интеракцијама интерно и екстерно);

- претпоставке о менаџменту (претпоставке о квалитету, људима и организацији морају бити укључене у вредносни систем и менталну мапу руководиоца).

У управљању укупним квалитетом користе се одређене технике унапређења процеса:

- бенчмаркинг (поређење квалитета процеса са процесима у најбољим организацијама и унапређење процеса по том основу);

- брејнсторминг (генерисање креативних решења проблема);

- дијаграм рибље кости (утврђивање узрока проблема или недостатка процеса).

TQM је сличан реинжињерингу, али се од њега разликује у томе што не претиспитује исправност онога што организација ради, него се бави питањем може ли оно што организација ради бити боље урађено и како?

Реинжињеринг пословних процеса

Реинжињеринг пословних процеса (Business Process Reengineering – BDR) настао је почетком деведесетих година XX века. У почетку је доживео велики успех, да би затим доживео велики пад. Данас је неизвесно у ком правцу ће се даље овај концепт промена развијати с обзиром на то да се налази у фази слабе еволуције. *Реинжињеринг пословних процеса* је фундаментална промена у схватању и редизајну пословних процеса у циљу постизања драматичних унапређења у критичним мерилима перформанси, као што су трошкови, квалитет, услуга и брзина.¹² Овај програм промена фокусиран је на пословне процесе а не на структуре. Базира се на концепту процесне оријентације, према којем се конкурентска способност организације креира кроз адекватне пословне процесе. *Пословни процес* представља скуп активности у којима се користе различите врсте инпута да би се креирао аутпут који представља одређену вредност за кориснике.

Реинжињеринг пословних промена је приступ радикалних и револуционарних организационих промена, са циљем радикалних побољшања параметара пословних процеса као што су брзина, трошкови и квалитет. Пословни процеси могу бити непотребно испресецани, некомплетни, дуплирани, загушени итд. То их чини неефикасним и скупим. Редизајном пословних процеса долази се до промене структуре, система и културе. У редизајну пословних процеса полази се од потреба корисника, са питањем: ко су корисници процеса и шта они очекују од њега.

Информациона технологија има кључну улогу фактора који омогућује да се процеси радикално редизајнирају. Само применом информационе технологије могуће је радикално и драматично унапредити квалитет, брзину и трошкове процеса.

¹² Hammer, M., Champy, J.: *Reengineering the Corporation*, London, 1993, p. 16.

Процес реинжињеринга пословних промена обухвата следеће фазе:

- визионирање;
- иницирање промена;
- дијагнозе процеса који се редизајнира;
- редизајн;
- реконструкције;
- праћење новог процеса.

Процес управљања организационим променама

Организационе промене не долазе саме по себи, нити их је могуће уводити аутоматски. Промене се могу остварити тек када су испуњени потребни услови. Свако понашање у организацији резултат је равнотеже између покретачких снага и снага отпора. *Процес управљања организационим променама* састоји се од десет фаза: 1) иницирање промена, 2) дијагноза стања организације и узрока промена, 3) креирање визије и планирање нове организације, 4) планирање и организовање процеса промена, 5) мотивисање за промене, 6) спровођење промена, 7) управљање структуром моћи и политичким процесима, 8) управљање персоналном транзицијом, 9) стабилизација промена и 10) праћење и контрола организационих промена.¹³

Према концепту Курта Левина, ових десет корака може се груписати у три основне фазе:

- фаза одмрзавања;
- фаза мењања;
- фаза замрзавања.

Фаза одмрзавања представља скуп активности припрема за промене. Ова фаза обухвата: иницирање промена, дијагнозу стања и узрока, креирање визије и планирање нове организације, планирање и организовање процеса промена и мотивисање за промене. Запослени, као и организације, поседују одређену инерцију која их одржава у постојећем стању које не погодује променама. У овој фази потребно је савладати отпор променама и напустити постојеће идеје, навике и методе рада. Често је процес одвикавања од постојећег знатно тежи и траје дуже него усвајање нових навика, знања, идеја и метода рада.

Фаза мењања означава промену стања која потпуно тек када се у потпуности обави фаза одмрзавања. Ова фаза обухвата: спровођење промена, управљање структуром моћи и персоналном транзицијом. Фаза мењања или промене означава проналажење и прихватање нових ставова, вредности и решења. Промене се обављају уз помоћ обученог појединца или тима за промене, који усмеравају или воде целокупан процес промена у организацији. Промене су процес који траје одређени временски период, у којем често долази до конфузија, дезоријентисаности и незадовољства запослених. Истовремено, овај процес улива наду и открива нове могућности организације.

Фаза замрзавања представља стабилизовање организације на новом стању. Она обухвата: стабилизацију промена, праћење и контролу организационих промена. За-

¹³ Јанићијевић, Н.: *Организационо понашање*, Дата статус, Београд, 2008, стр. 407.

мрзавање подразумева претварање новог понашања у норму, правила и процедуре, путем различитих организационих метода и механизма. Ова фаза омогућава да оно што је научено, постављено и пројектовано, буде и практично реализовано. Није довољно само познавати нове радне процедуре, методе и поступке, већ је неопходно да се организационе промене интегришу у свакодневно и рутинско понашање. Руководиоци морају наћи начина да убеду неповерљиве у позитиван ефекат промена.

Између ових фаза или корака постоје велика преклапања. Лидер промена треба да зна да редослед, трајање, као и садржај наведених фаза. Садржај може да буде различит, у зависности од тога да ли су промене континуалне (организациони развој) или дисконтинуалне (организационе трансформације). Разлике између развојних и трансформационих промена приказане су на табели 4.

Табела 4 – Разлике у управљању променама у организационом развоју и организационој трансформацији
(извор: Јанићијевић, Н.: *оп. цит.*, стр. 409)

Модел управљања променама	Организациони развој: еволутивне, парцијалне, инкременталне промене	Организациона трансформација: радикалне, свеобухватне, револутивне промене
Иницирање промена	Кратка инкубација, нема кризе или је слаба, агент промена консултант	Дуготрајна инкубација, дуготрајна и дубока криза, агент промена лидер организације
Дијагноза стања	Формална, дуготрајна и развијена, значајнија од визије	Неформална, краткотрајна и неразвијена, мање значајна од визије
Креирање визије и планирање нове организације	Планирање важније од визије која не постоји или је мање значајна и слабо комуницирана	Визија важнија од планирања, веома значајна, комуницирана свима у организацији, често претходи дијагнози
Планирање и организовање промена	Детаљно, развијено и формално, структуре слабо развијене	Уопштено, неразвијено и неформално, структуре бројне и развијене
Мотивисање за промене	Мање значајно и интензивно	Веома значајно, дуготрајно и интензивно
Спровођење промена	Краткотрајно, у једном циклусу	Дуготрајно, у више циклуса, почетни успех важан
Управљање структуром моћи	Мање значајно и мање често	Веома значајно и често
Управљање персоналном транзицијом	Мање значајно и мање развијено	Веома значајно, развијено и интензивно
Стабилизација промена	Краткотрајна, често изостаје	Дуготрајна, увек присутна
Контрола промена	Детаљна, формализована	Уопштена, неформална

Иницирање промена је први корак у процесу управљања организационим променама. Да би организационе промене могле да започну, руководство организације треба да:

- препозна узроке промена;
- развије сопствену свест о неопходности промена;

- изгради жељу да се промене изведу;
- донесе одлуку да започне процес промена;
- нађе и ангажује агента промена;
- дефинише задатак агенту промена и изгради продуктивне односе са њиме.¹⁴

Промене у окружењу или у самој организацији могу да буду узрок организационих промена. Промене које настану у окружењу или екстерни узроци организационих промена могу да изазову екстерну неравнотежу организације. Перформансе организације су угрожене због неусклађености са окружењем. Промене у самој организацији које могу да доведу до унутрашње неравнотеже организације називају се интерни узроци организационих промена.

Након деловања узрока промена долази до појаве отпора према променама од запослених и саме организације, што доводи до настанка кризе. За извођење промена криза је неопходна, али не превише дубока. Појавом кризе ствара се свест о неопходности отклањања узрока кризе и покретања енергије за извођење промена. На основу формалне или неформалне одлуке руководства организације, започиње процес промена. Руководство својом одлуком дефинише: узроке промена, област промена, ширину и дубину промена, време промена и агента промена.

Процес промена води *агент промена*, који може да буде руководилац јединице у којој се промене спроводе или експерт изван организације. Агент промена може да буде једно лице или тим.

Дијагноза организације започиње након покретања организационих промена и доношења одлуке да се промене изврше. Ова активност има за циљ да утврди стање организације и узроке промена. Утврђивање недостатака постојеће организације или проблема и шанси које долазе из окружења доприноси повећању свести о неопходности промена и мотивисању запослених на промене.

За успостављање дијагнозе организације потребни су подаци који се могу прикупити помоћу следећих метода: интервјуи, упитници, опсервације и прикупљање секундарних података.

Интервју карактерише двосмерна комуникација између агента промена и чланова организације. Оваквим начином прикупљања података обезбеђује се опис стања, доношење закључака и изражавање емоција. Интервјуисање пружа обиље података и омогућује дубинско истраживање организације, што представља основне предности ове методе. Основни недостаци ове методе су у томе што спровођење интервјуа захтева одређено време и што су интервјуисани често неискрени.

Упитници су намењени за прикупљање података од већег броја запослених у исто време. Предност упитника је у томе што је могуће у исто време прикупити већи број информација, а недостатак је у ограничениости одговора и у давању одговора који се од њих очекују.

Опсервација или посматрање је метод прикупљања података који се много користи и који је комплементаран са упитницима и интервјуима. Овај метод се

¹⁴ Јанићијевић, Н.: *оп. цит.*, стр. 411.

врло ретко користи на систематски начин. Само присуство посматрача утиче на понашање посматраног, што је и основни недостатак опсервације. Резултати посматрања зависе и од посматрача и његове перцепције понашања посматраног. Предност опсервације је у томе што се може доћи до одређених информација којих ни испитаник није свестан.

Прикупљање *секундарних података* обавља се преко објективних података о функционисању организације. Објективни подаци, као што су подаци о продаји, броју запослених, одсуствовању са посла и слично, постају секундарни зато што су намењени за друге потребе, а не за организациону дијагнозу.

За валидну дијагнозу стања и узроке промена најчешће је потребно комбиновати више метода прикупљања података. Након прикупљања података, они се обрађују и подвргавају различитим методама анализе.

Креирање визије и планирање жељеног стања организације је трећа фаза у процесу управљања организационим променама. На основу дијагнозе стања и идентификованих узрока организационих проблема потребно је донети одлуку шта, како и када мењати у организацији и планирати жељено стање. Промене и жељено стање организације прецизирају се кроз следеће активности: креирање прелиминарних препорука, давање повратне информације руководству, доношење одлуке руководства о променама, креирање визије нове организације и ширење визије у организацији.¹⁵

Креирањем прелиминарних препорука о потребним променама у организацији и циљног стања организације након промена, дефинише се опис нове организације, шта је потребно променити, како, када и ко ће то спровести.

Давање повратне информације руководству о дијагнози стања и препорукама о потребним променама је друга активност у креирању визије и планирања жељеног стања организације. Овом активношћу приказују се резултати дијагнозе о узроцима промена и предложени правци промена.

Доношење одлуке руководства о променама заснива се на предлозима које је дао интерни или екстерни консултант. Одлука је обавезујућа ако се њом формално дефинише шта ће се променити, рок и ко је задужен за спровођење промена.

Креирање визије нове организације има за циљ да мотивише запослене у организацији да прихвате и спроведу промене. Захваљујући визији, која треба да буде пожељна, кратка и јасна, запослени у организацији разумеју и прихватају промене.

Ширење визије у организацији подразумева да са визијом буде упозната већина запослених. За ширење визије потребно је користити све облике комуникације у организацији.

Планирање и организовање промена има функцију да објасни члановима организације шта се од њих очекује и на тај начин да се смањи неизвесност у току промена и отпор према променама. У току планирања процеса промена потребно је одредити:

- активности које ће се обавити;
- редослед активности и фазе процеса;
- носиоце активности;

¹⁵ Jick, T., Peiperl, M.: *Managing Change: Cases and Concepts*, Boston, 2003, p. 41.

- време обављања активности;
- ресурсе потребне за обављање активности;
- параметре контроле процеса и његове успешности.

У фази планирања промена потребно је дефинисати:

- ко шта треба да уради;
- ко о чему одлучује;
- ко је за шта одговоран у процесу промена;
- како се у том процесу међусобно усклађују напори више учесника.

Спровођење промена могу да обављају запослени у оквиру својих редовних обавеза, или се за ту намену могу формирати четири врсте тимова: водећи комитет, експертски тим, тим за подстицање промена и тим за подршку.¹⁶

Водећи комитет састављен је од највиших руководилаца организационе целине у којој се врше промене. Основни задатак водећих комитета јесте да на стратешком нивоу воде целокупан процес организационих промена.

Експертски тим чине стручњаци који својим знањем могу допринети решавању проблема. Овај тим решава проблеме и обавља сложене задатке у току процеса промена.

Тим за подстицање промена треба да буде састављен од 4 до 7 чланова са високим интерперсоналним способностима. Они треба да подстичу идеје и иницијативе, прикупљају мишљење, мотивишу на промене, решавају проблеме и конфликте итд.

Тим за подршку формира се само ако постоји потреба за њим. Постоји више врста тимова за подршку, а најчешћи су: комуникациони тим, тим за тренинг и финансијски тим. Основни задатак ових тимова јесте извршавање одређених задатака којима се даје подршка учесницима процеса промена.

Мотивисање запослених за промене је веома важан задатак, без чијег обављања није могуће успешно извести промене. Неопходно је да пре почетка промена и запослени буду мотивисани за промене, а не само руководиоци. Свака организациона промена подразумева и промену понашања запослених у већем или мањем обиму. Да би та промена понашања уследила, односно да би запослени прихватили и спровели те промене, они морају да буду заиста уверени да ће промене донети нешто добро и њима лично и организацији у којој раде. Мотивација за промене не може се наметнути или наредити, она се мора стварати.

Основне стратегије мотивисања запослених на промене су: стварање незадовољства постојећим стањем и развој позитивних очекивања од промена.¹⁷

Незадовољство постојећим стањем може се изазвати на следеће начине: информисање о реалној ситуацији и перспективама организације, постављање високих стандарда перформанси и дисконфирмација постојећег понашања, као и развој осећаја кривице за одсуство промена.

Информисање о реалној ситуацији и перспективама организације подразумева информисање запослених о свему што упућује на могуће узроке промене.

¹⁶ Јанићијевић, Н., *оп. цит.*, стр. 415.

¹⁷ Hayes, J., *The Theory and Practice of Change Management*, New York, 2002, p. 32.

на. Уколико су запослени боље информисани о реалном стању и перспективама организације, биће мотивисанији да прихвате и спроведу промене.

Постављање високих стандарда перформанси је други начин да се развије незадовољство постојећим стањем у организацији. Променом критеријума у односу на које се постојеће стање оцењује подиже се ниво очекивања од перформанси.

Дисконфирмација постојећег понашања и развој осећаја кривице за одсуство промена подразумева мотивацију запослених за промене повезивањем њиховог рада и понашања, с једне, те (неприхватљивих) резултата организације, с друге стране.

Позитивна очекивања од промена стварају се приказивањем визије нове организације и развојем позитивних очекивања од нове организације. Основне технике мотивисања запослених на промене су:¹⁸

- комуницирање са запосленима;
- излагање запослених објективним информацијама;
- тимови и учешће запослених у њима;
- промене система награђивања и оцене учинка;
- промене система планирања;
- промене система контроле.

Спровођење промена представља кључну фазу управљања променама, у којој се доносе и у праксу спроводе одлуке, креирају и спроводе решења проблема или усвајају и спроводе иницијативе за унапређење. Процес спровођења промена одвија се у шест основних корака или активности.¹⁹

- планирање спровођења промена;
- спровођење промена у првом циклусу;
- остваривање и коришћење почетних успеха;
- спровођење следећих циклуса промена;
- праћење промена;
- подршка и убрзавање промена.

Спровођење промена може да се одвија у циклусима од неколико дана до неколико месеци. Циклус промена може да обухвати све потребне промене у једном организационом делу, најчешће у форми тзв. пилот пројекта, или промене само једне компоненте организације, али у целој организацији.

Уколико се врши спровођење промена тако да сваки циклус обухвати једну компоненту организације коју треба мењати у целокупној организацији, потребно је одредити компоненту организације коју треба мењати у првом циклусу промена. У првом циклусу промена треба мењати компоненту организације у којој се преламају њене основне карактеристике. Значајно је да се на крају првог циклуса оствари брз и очигледан успех, јер се на тај начин повећава мотивација за промене, слаби отпор променама и слично. Први циклус промена усредсређен је на само неколико врло важних компоненти организације, док следећи циклуси промена постају све шири и у њих се укључује све већи број запослених и руководилаца. У следећим циклусима промене се разбијају на више појединачних пројеката, који се изводе истовремено у целој организацији.

¹⁸ Јанићијевић, Н.: *оп. цит.*, стр. 417.

¹⁹ Carnal, C.: *Managing Change in Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hill, 2003, p. 23.

У току процеса спровођења промена руководиоци морају, плански и организовано, да прате тај процес, анализирају, контролишу и обавештавају запослене о резултатима остварених промена.

Управљање структуром моћи је следећи корак у процесу управљања организационим променама. У току промена значајну улогу има моћ, било као последица тих промена, било као средство промена. Организационе промене доводе до промене структуре моћи, што доводи до појаве одређених проблема које руководство организације треба да решава. Међутим, руководиоци могу користити структуру моћи за ефикасније спровођење организационих промена. Извори моћи могу да проистичу из контроле ресурса и контроле интерпретативних шема чланова организације.

Управљање структуром моћи у току организационих промена обухвата:²⁰

- процену индивидуалних и организационих извора моћи у организацији;
- предвиђање структуре и извора моћи у новој организацији;
- развој стратегије деловања на учеснике у променама (веома је битно да знамо да ли су моћни појединци или групе за или против промена);
- примена политичке стратегије деловања на учеснике промена.

Управљање персоналном транзицијом. Сваки члан организације који је укључен у промене пролази кроз једну врсту персоналне транзиције. Персоналну транзицију запослени доживљавају кроз различите емоције, психолошке реакције и одређена емотивна стања, као што су: шок, одбијање да се прихвати стварност промена, признавање стварности и депресија, напуштање претходног стања свести, тестирање и испробавање нове реалности, консолидација учињених промена и интернализација односно усвајање промена.²¹ Руководство организације и агент промена имају значајну улогу у пружању подршке члановима организације у њиховој персоналној транзицији, утичући на њихове емоције, да би промене биле ефикасније. Најефикаснији начин да се запослени убеди да прихвате и спроведу промене јесте партиципација у променама. Најчешћи метод за обезбеђење партиципације су тимови.

Организационе промене ће успети само уколико запослени усвоје нове облике понашања. Сигуран начин усвајања новог облика понашања постиже се обуком и саветовањем запослених како да уче нове способности и понашања.

Током процеса промена долази до појаве отпора запослених, који руководиоци не могу никада у потпуности елиминисати, али могу да га задрже на нивоу који не угрожава промене. Отпор променама је природна и очекивана појава у организацији. Организационо стање пре промена за запослене представља познату и сигурну ситуацију и амбијент, са утврђеним позицијама, утицајем и функцијама у организацији. Након увођења промена у организацији наступа стање које је углавном непознато за већину запослених и изазива осећај несигурности. Природна реакција запослених на такву ситуацију је пружање отпора променама. На тај начин запослени се штите од непознатог, поготово ако се променама угрожавају личне позиције.

²⁰ Salancik, G., Pfeffer, J.: *Who Gets Power and How They Hold on to it: A Strategic Contingency Model of Power*, *Organizational Dynamics*, Winter, 1997, p. 16.

²¹ Јанићијевић, Н.: *оп. цит.*, стр. 419.

Отпор променама може да буде имплицитан, тренутан и одложен.²² *Имплицитан отпор* препознаје се тако што топ менаџмент јавно промовише промену, а затим својим понашањем остаје на старом курсу, тако да долази до раскорака између речи и дела. *Тренутни отпор* најчешће се огледа у губљењу мотивације за рад, повећању грешака при раду, опадању продуктивности итд. *Одложени отпор* може бити замагљен у односу на сам извор отпора. Може се десити да се незадовољство кумулира и да у једном тренутку дође до експлозије, која на први поглед није у складу са величином промене.

Руководиоци најпре треба да открију и препознају отпоре променама, да би могли да раде на њиховој елиминацији. Извори отпора променама могу да буду индивидуални и организациони.²³

Индивидуални отпори променама потичу од појединаца, као што је:

- несигурност (запослени се плаше несигурности које доноси промена);
- навика, рутина (чланови организације не желе да мењају своје навике и рутине без обзира на одређене добитке);
- страх од непознатог (људи се плаше новог и непознатог што са собом доносе промене);
- страх од некомпетентности (плаше се да ли ће имати способност за посао у новој организацији);
- страх од губитка посла, позиције или моћи;
- недовољно информација (у недостатку информација, промене нису познате и запослени их се плаше);
- повећање обима посла (промене најчешће доносе више посла и тога се запослени плаше);
- убеђење да промене нису добре за организацију.

Организациони извори отпора променама везани су за организацију. Такви су:

- структура моћи (промене најчешће угрожавају оне који имају моћ, те они настоје да зауставе промену);
- структурална инерција (инертност организације огледа се у томе што отпор променама пружају и они који нису непосредно под ударом промена јер претпостављају да ће се и они наћи у истој позицији);
- организациона култура (дешава се да руководство организације превиди значајне промене у окружењу или у организацији које утичу на промене организације).

За превладавање отпора променама постоји више различитих стратегија. Која ће се стратегија применити зависиће од врсте и извора отпора, као и од ситуације у којој се организација налази. У организацијама се најчешће примењују следеће врсте стратегија:²⁴

- стратегија информисања и индоктринације (информисање запослених о променама, да би се убедили у потребу и корисност промена);
- стратегија образовања, учења и обуке (стицање потребних способности за нову организацију);

²² Петковић, М., Јованвић Божинов, М.: *оп. цит.*, стр. 433.

²³ Robbins, S.: *Organizational Behaviour*, NJ: Prentice Hall, 2003, p. 562.

²⁴ Јанићијевић, Н.: *оп. цит.*, стр. 421.

- стратегија партиципације (укључивање запослених у процес промена у што ранијој фази);
- стратегија комуницирања (неизвесност, као један од главних извора отпора променама, смањује се сталним информисањем путем сталног комуницирања);
- стратегија подршке и награђивања (награђивањем и подршком запосленима који су већ спровели промене смањује се отпор променама од осталих запослених);
- стратегија кооптације (укључивање моћних у процес промена и оних за које се претпоставља да могу да угрозе тај процес);
- стратегија преговарања и компромиса (давање уступака моћнима у циљу добијања сагласности за промене);
- стратегија манипулације (промишљено изношење или прикривање неких информација да би убедили запослене да прихвате промене);
- стратегија принуде (претња санкцијама уколико се не прихвате промене).

Стабилизација промена одвија се тако што промене постају део организационе културе. Одређене културне претпоставке и вредности карактеришу сваку организацију. Запослени усклађују своје понашање са вредностима и ставовима. Да би промене понашања запослених биле трајне, оне треба да буду праћене променом културних вредности и ставова, односно у складу са општеприхваћеним вредностима и ставовима. Уколико промене понашања нису у складу са општеприхваћеним вредностима и ставовима, запослени ће промене опструирати и настојати да се врате претходном облику понашања.

Контрола успешности промена представља последњу фазу у управљању организационим променама. Организационе промене, као и све друге активности и процесе у организацији, потребно је пратити и контролисати да би се утврдило да ли су промене реализоване како је планирано и да ли су постигнуте планирани ефекти промена. За ефикасно праћење и контролу промена потребно је у организацији изградити систем за устаљено, систематско и редовно прикупљање података о променама, њихову анализу и коришћење за кориговање процеса промена.

Од вештине и мудрости руководиоца зависи како ће се извести све фазе процеса промена и обезбедити смањивање и елиминисање отпора променама. Подржавање промена биће свестраније уколико запослени активно учествују у планирању и имплементацији промена. Руководилац треба да слуша савете запослених и мења своје планове ако они нису делотворни или су за већину неприхватљиви.

Закључак

Процес управљања организационим променама је веома сложен процес, који се састоји из више фаза и не може се препустити вољи појединаца, а посебно уколико нису за то оспособљени.

Организационим променама не може се сматрати промена назива организације или то што ће поједини организациони делови бити премештени и хијерархијски везани за неку другу организацију, односно успостављањем нове организационе шеме. Пре свега потребно је дијагностиковати постојеће стање, от-

крити узроке организационих проблема, креирати визију, мотивисати запослене, планирати и спровести промене. Готово свака организациона промена подразумева и промену понашања запослених, њихових способности и вештина. За те промене они морају да буду довољно мотивисани, а мотивација се не може наметнути или наредити, она се мора стварати.

Организационе промене, као и све друге управљачке активности и процеси у војним организацијама, морају да се прате и контролишу. Праћењем и контролом организационих промена у војним организацијама треба утврдити да ли су промене изведене како је планирано и какви су њихови ефекти. Да би се процес промена контролисао, потребно је изградити систем за његово праћење, оцену и контролу. Систем контроле подразумева да постоји устаљено, систематско, редовно прикупљање података о организационим променама, њихова анализа и коришћење у доношењу одлука за евентуално кориговање промена.

Литература

1. Carnal, C.: *Managing Change in Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hill, 2003.
2. French, W. L.; Bell, C. H.: *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, NJ: Prentice Hall, 1999.
3. Hammer, M.; Champy, J.: *Reengineering the Corporation*, London, 1993.
4. Hayes, J.: *The Theory and Practice of Change Management*, New York, 2002.
5. Јанићијевић, Н.: *Организационо понашање, Дата Статус, Београд, 2008.*
6. Jick, T.; Peiperl, M.: *Managing Change: Cases and Concepts*, Boston, 2003.
7. Kotter, J. P.: *Leading Change*, Boston arvard Business Schol Press, 1999.
8. Meyer, J. W.; Rowan, B.: *Institutionalized organizations: formal structure as muth and ceremony*, American Journal of Sociology, 1997.
9. Milles, R. H.: *Leading Corporate Transformation: Are You Up to the Task?*, San Francisko, 1999.
10. Петковић, М.; Јовановић Божинов, М.: *Организационо понашање*, Мегатренд универзитет, Београд, 2001.
11. Петковић, М.; Јанићијевић, Н.; Богићевић Миликић, Б.: *Организација*, ЦИД Економски факултет, Београд, 2008.
12. Robbins, S. P.: *Organizational Behaviour*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall Inc, 2003.
13. Robertson, P.; Porras, J.: *Organization Development Theory: A Typology and Evaluation, Research in Organizational Change and Development*, 1997.
14. Salancik, G.; Pfeffer, J.: *Who Gets Power and How They Hold on to it: A Strategic Contingency Model of Power*, *Organizational Dynamics*, Winter, 1997.